

## A IMPORTÂNCIA DE PROFISSIONALIZAR A GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR PARA SUCESSÃO

THE IMPORTANCE OF PROFESSIONALIZING  
A FAMILY BUSINESS MANAGEMENT FOR THE SUCCESSION PROCESS

Gregui Becker Luz<sup>1</sup>  
Ernani Cesar de Freitas<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo acadêmico aborda o tema empresa familiar e a importância de profissionalizar a gestão desse tipo de organização, especialmente quando a finalidade é preparar a empresa para a sucessão familiar. As empresas familiares são muito importantes para a sociedade, pois elas são a base que sustenta a economia de muitos países, o que eleva a necessidade de estudar sua profissionalização. No objetivo geral do estudo, propôs-se destacar a importância de profissionalizar a gestão de uma empresa familiar prestadora de serviços de reforma de móveis e estofados, localizada na cidade de Novo Hamburgo, a fim de prepará-la para a sucessão familiar. A fundamentação teórica pautou-se em algumas categorias, como: gestão da empresa familiar (BORNHOLDT, 2005; CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ, 2007; LODI, 1978), profissionalização (LODI, 1993; RICCA, 2005) e sucessão (GRZYBOVSKI, TEDESCO, 2000). No que diz respeito à metodologia utilizada, a pesquisa foi do tipo exploratória com procedimentos baseados na pesquisa bibliográfica e estudo de caso. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: pesquisa bibliográfica, entrevista não estruturada e observação sistemática. O resultado da análise aponta que as empresas familiares podem se profissionalizar e realizar o processo de sucessão de maneira harmoniosa, desde que adotem práticas de gestão mais racionais e menos personalizadas.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Gestão. Profissionalização. Sucessão.

**ABSTRACT:** This paper deals with the subject of family business and the importance of professionalizing its management, especially when the main focus is preparing the company for the succession process. Family businesses are very important to the society because they are the foundation that sustains several countries' economies, what increases the necessity of studying its professionalization. The main objective of the study is to highlight the importance of professionalizing the management of a family business in order to prepare it to the family succession process. The business is located in Novo Hamburgo and specializes in restoring furniture and sofas. The study's theoretical foundation was guided by some categories such as: family business management (BORNHOLDT, 2005; CASILLAS, VÁZQUEZ, DÍAZ, 2007; LODI, 1978), professionalization (LODI, 1993; RICCA, 2005) and succession (GRZYBOVSKI, TEDESCO, 2000). Concerning the methodology applied, the research was exploratory, based on a bibliography research and a case study. The data collection techniques used were: bibliography research, non-structured interview and systematic observation. The result of the analysis indicates that family businesses can be professionalized and run the succession process in a harmonious manner since they use more rational and less personalized management practices.

**Keywords:** Family business. Management. Professionalization. Succession.

<sup>1</sup> Graduado em Administração com Ênfase em Negócios Internacionais - Universidade Feevale-RS. E-mail: gregui.luz@hotmail.com.

<sup>2</sup> Pós-doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem (PUC-SP/LAEL); doutor em Letras, área de concentração Linguística Aplicada (PUCRS); pós-graduado em Gestão Empresarial - UFRGS-RS; MBA Gestão Empresarial/FGV-RJ; professor permanente do Mestrado em Processos e Manifestações Culturais, Universidade Feevale; e-mail: ernanic@feevale.br.

## INTRODUÇÃO

A importância das organizações familiares cresce continuamente no contexto da economia mundial. Acredita-se que esse tipo de organização seja a principal figura empresarial na estrutura econômica ocidental. Todavia, o conceito remete a duas instituições distintas, porém muito próximas: a família e a empresa.

Família significa um grupo de pessoas com grau de parentesco, que vivem juntas, normalmente o pai, a mãe e os filhos. Já empresa se refere a uma organização econômica comumente destinada à produção ou comercialização de mercadorias ou serviços, focando o lucro. Sendo assim, entende-se que empresa familiar é uma organização formal e administrada por pessoas com algum grau de parentesco. Hoje, mais do que nunca, profissionalizar a gestão das organizações familiares é uma questão vital para a sua sobrevivência no mercado, pois apenas empresas bem-estruturadas alcançam algum sucesso diante da voraz competitividade da economia atual.

Justamente por causa da consistente representatividade que as empresas familiares têm no mercado, pretende-se ressaltar a importância de profissionalizar esse tipo de instituição. Não obstante, estudos revelam que a realização simultânea da profissionalização da gestão e da preparação para sucessão familiar se mostram alternativas bastante oportunas para a empresa que deseja realizar a sucessão de forma harmoniosa.

Diante do que foi exposto, neste estudo, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: por que é importante profissionalizar a administração da organização familiar para a sucessão? Isso posto, tem-se como hipótese que profissionalizar a gestão de uma empresa familiar é condição essencial para que o processo sucessório ocorra de acordo com os ditames que regem os princípios administrativos na atualidade: gerir com conhecimentos decorrentes da aprendizagem organizacional constante, desse modo, tornar-se eficiente, eficaz, inovar e renovar a empresa como um todo e, em particular, seus gestores.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral destacar a importância de profissionalizar a gestão de uma empresa familiar prestadora de serviços de reforma de móveis e estofados localizada na cidade de Novo Hamburgo, a fim de prepará-la para a sucessão da gestão familiar. Nesse sentido, os objetivos específicos foram assim estabelecidos: a) pesquisar sobre empresa familiar e gestão profissionalizada; b) caracterizar o funcionamento e a estrutura atual

da Empresa XYZ; c) estabelecer uma proposta de profissionalização para a gestão da empresa objeto deste estudo, visando à sucessão familiar.

Nesse sentido, a fundamentação teórica desta pesquisa pautou-se em algumas categorias, como: gestão da empresa familiar, de acordo com as teorias de Bornholdt (2005), Casillas, Vázquez, Díaz (2007) e Lodi (1978); nas bibliografias de Lodi (1993) e Ricca (2005) sobre profissionalização; e também sucessão, conforme Grzybovski e Tedesco (2000).

No que diz respeito à metodologia que embasou o trabalho, quanto aos tipos, a pesquisa é do tipo exploratória. Quanto aos procedimentos, valeu-se da pesquisa bibliográfica com estudo de caso. Quanto à abordagem do problema, caracterizou-se como qualitativa. As técnicas para realizar a pesquisa referente à possibilidade de profissionalizar a empresa objeto deste estudo foram: a pesquisa bibliográfica, a entrevista não estruturada e a observação sistemática.

O que segue são as seções sobre a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos aplicados no estudo, o estudo de caso - no qual se caracteriza a empresa objeto desta pesquisa -, os resultados encontrados e, finalmente, as considerações finais.

## 1 GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

O principal objetivo desta seção é propiciar uma reflexão do quão essencial é a gestão para as empresas familiares. Primeiramente, apresentam-se os conceitos referentes à organização familiar e sobre a teoria alusiva à governança e qual sua função na organização familiar. Em seguida, aborda-se o tema profissionalização e, por fim, traz-se a teoria referente ao processo de sucessão na empresa familiar.

### 1.1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR: GESTÃO E GOVERNANÇA

Atualmente, as organizações familiares representam parte fundamental da economia global e apresentam inúmeras vantagens competitivas perante empresas não familiares (ADACHI, 2006). Mas como ou quando essas organizações começaram a se desenvolver? Fritz (1993, in prefácio) comenta que “antigamente, todas as empresas eram familiares. A maioria das pessoas vivia em fazendas, plantava seus próprios alimentos e, com bastante frequência, construía suas próprias casas”. O mesmo autor afirma que esse estilo de vida se estabeleceu por centenas de

anos - em que os filhos aprendiam a profissão dos pais e, assim, a empresa familiar perpetuava-se de geração a geração (FRITZ, 1993).

Donnelley (1987, p. 61) descreve que uma organização é “considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”. De acordo com Bernhoeft (1989, p. 35), uma empresa familiar “é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

Ainda sobre a definição para o termo, Lodi (1978, p. 6) ressalta que empresa familiar “nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes”. Já Simões ([19-]) comenta que a organização familiar é aquela cuja autoridade se encontra sob direção de uma ou mais famílias, tanto na primeira quanto nas demais gerações. Portanto, pode-se considerar que toda instituição cuja administração envolve pessoas com vínculos familiares, sejam esses estabelecidos por sangue e/ou via matrimônio, há pelo menos duas gerações, pode ser considerada uma empresa familiar.

De acordo com Brenes, Madrigal e Requena (2009), diversas empresas nascem como organizações familiares. Além disso, Bornholdt (2005) assegura que, no mercado, o predomínio é de empresas familiares. Bernhoeft (1989, p. 23) relata que “a empresa familiar, seja ela grande, média ou pequena, desempenha um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países”.

Ricca ([2006?], p. 32) enfatiza que as empresas familiares “ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós sequer nos damos conta”. Isso porque, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 16), “faz poucos anos que o interesse crescente em conhecer e compreender as peculiaridades desse tipo de empresa está promovendo a realização de estudos descritivos sobre o assunto”. E, para se ter uma ideia da representatividade desse mercado, Padula (2004) afirma que, nos Estados Unidos, por exemplo, aproximadamente 95% das empresas - inclusive organizações de grande porte - estão sob controle de famílias empresárias. Sendo assim, se fosse considerado apenas esse país - com o seu notório poder de consumo -, já se teria justificativa suficiente para este estudo.

Todavia, com relação ao mercado brasileiro, as estatísticas apresentadas por diferentes autores variam um pouco. Enquanto Padula (2004) comenta que 73% das empresas pesquisadas eram gerenciadas

por famílias, Grzybowski e Tedesco (2000) afirmam que, no Brasil, mais de 99% dos empreendimentos são familiares e mais de 60% da mão de obra está vinculada a organizações familiares.

Diante das noções conceituais apresentadas, acredita-se que o conceito de empresa familiar mais adequado é o de Bernhoeft (1989), com apoio nas teorias e ideias de Lodi (1978) e Simões [19-]. Em síntese, esses autores explanam que empresa familiar é aquela de origem atrelada a uma família e que ela é responsável pela administração da organização.

Klein e Freitas (2010) apontam que apenas empresas profissionalizadas estão preparadas para enfrentar a rápida globalização da economia, em que o ambiente de competição é bastante acirrado. Portanto, preocupar-se devidamente com a gestão de empresas familiares é extremamente importante, pois dela depende o futuro da economia como um todo.

Nesse sentido, a prática da governança corporativa torna-se cada vez mais importante para organizações. Álvares (2003, p. 97) relata que “há uma crescente conscientização, por parte de famílias proprietárias de empresas, com relação ao fato de que boas práticas de governança corporativa são aplicáveis a qualquer tipo de empreendimento”.

De acordo com Williamson (1996, *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 138), “a governança corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo”. Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, p. 23) relata que:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. O objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas.

Não obstante, Oliveira (2006) profere que a Governança Corporativa ajuda no desempenho das organizações, pois traz consigo uma série de práticas administrativas que facilitam o acesso às informações da empresa para todas as partes envolvidas - desde acionistas até clientes e fornecedores. Sendo assim, entende-se que o conceito de governança corporativa está fortemente ligado à gestão da organização e que

“ênfatiza duas questões-chave: os conflitos e os custos” da empresa (ROGERS; SECURATO; RIBEIRO, 2008, p. 62) e, por isso, torna-se tão importante para ela.

Conforme o IBGC (2007), nas empresas familiares, a governança corporativa torna-se mais complexa, em virtude da influência de questões familiares sobre a direção dos negócios. Floriani (2002), por sua vez, acredita que a Governança Corporativa, em empresas de administração familiar, pode ser a solução para muitos dos problemas de sua gestão, pois sua prática permite um desempenho melhorado, através de um sistema de relacionamento que frisa a igualdade entre sócios e acionistas.

Nesse sentido, Klein e Freitas (2010, P. 57) ressaltam que “a implantação da governança na empresa familiar requer, primeiramente, um planejamento bem estruturado”. E, durante o processo de elaboração desse planejamento estratégico, é preciso diferenciar a família, a sociedade e a empresa (BORNHOLDT, 2005).

Lodi (1978) diz que o profissional da empresa familiar precisa ser um agente intermediário na organização. Ele precisa aprender a administrar as diferentes formas de se relacionar: acima, com o núcleo familiar; abaixo, com seus subordinados; e, para os lados, com seus colegas. Além disso, esse profissional terá de aprender a decifrar as necessidades de seus superiores e traduzi-las para seus subordinados em objetivos e metas de maneira mais pragmática possível.

Considera-se que as práticas de governança, para se tornarem efetivas, necessitam estar devida e oficialmente registradas em algum documento - instrumento que as regulamente - o protocolo familiar. Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007), o protocolo familiar é um documento simples, pelo qual a empresa se descreve e que contém um conjunto de normas/regras pelas quais são ajustadas as relações pessoais, profissionais e econômicas entre família e empresa.

Não obstante, Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que compreender o conceito de governança corporativa é fundamental para a continuidade e a profissionalização da empresa familiar. Nesse contexto, a seção seguinte discorre sobre a profissionalização da gestão da empresa familiar.

## 1.2 PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Resnik (1991), a pequena empresa é facilmente caracterizada pelo pequeno aporte de recursos que possui e, obviamente, pelo fato de

seu administrador-proprietário geralmente obter total controle sobre sua organização. Pode-se dizer que grande parte das empresas familiares começa enxuta - um pequeno investimento baseado na visão empreendedora de um pai de família. Bernhoeft (2005) explica que as empresas familiares ainda na fase da primeira geração costumam trabalhar com uma estrutura pequena, na qual as pessoas estão envolvidas em várias atividades ao mesmo tempo, ainda que estas não estejam relacionadas diretamente com atribuições desses indivíduos. Em outras palavras, cada membro da organização se compromete com o todo, não apenas com uma tarefa específica.

Freitas e Schmidt (2009, p. 73) asseveram que as “empresas familiares têm por características serem empreendedoras”. Chiavenato (2008), por sua vez, comenta que o espírito empreendedor está na pessoa que consegue fazer seus desejos se concretizarem, pois possui sensibilidade ao identificar oportunidade de negócios. Já Bernhoeft (2005) profere que o empreendedor é aquele que gera, acumula e distribui riqueza. E, ao passo que a organização cresce ou que o tempo passa, percebe-se a necessidade de atualizar e aprimorar alguns processos, a fim de profissionalizar a gestão.

Dessa forma, Lodi (1993) afirma que profissionalização é um processo pelo qual uma empresa familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Não obstante, percebe-se que a profissionalização é um processo natural nas organizações, à medida que essas se desenvolvem. Davel e Colbari (2000, p. 54) complementam que “sob essa perspectiva de desenvolvimento, a profissionalização seria um estágio inevitável que as organizações supostamente alcançariam”, uma vez que a maioria das empresas familiares começa pequena. Sendo assim, nada mais natural que elas cresçam e necessitem de uma gestão mais organizada, mais profissional.

Mas profissionalizar uma empresa não é um processo muito simples, especialmente se esse processo envolver indivíduos com algum grau de parentesco. Ricca (2005, p. 27) conceitua o termo profissionalização como “o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família com os da empresa, minimizando o conflito”. Lodi (1993) menciona três pontos-chave que implicam o sucesso da profissionalização de uma empresa familiar:

a) a integração de profissionais familiares nos cargos diretivos da empresa: entende-se que esse processo pode gerar conflitos quando a realidade da empresa apresenta muitas pessoas da família

ligadas a ela e, portanto, há muitos interessados na direção da empresa. Lodi (1987, p. 79) explica que “empresas familiares em fase de sucessão do fundador constituem desafios, especialmente aquelas onde a sucessão é disputada por dois filhos ou dois partidos numa situação de impasse”.

b) a implementação de práticas administrativas mais coerentes: um conselho administrativo composto apenas por pessoas com grau de parentesco muito próximo costuma “sentimentalizar” as situações dentro da organização. Simões ([19-]) confirma: “na família, predominam os aspectos pessoais e emocionais. Na empresa, deveria existir a racionalidade e os papéis estereotipados”. Por isso, utilizar práticas mais racionais é um ponto-chave para o sucesso da profissionalização de uma empresa familiar, já que se visa o bem-estar da empresa em primeiro lugar.

c) a contratação de profissionais externos para atuar como consultores e/ou assessores da empresa: todavia, sabe-se que o processo de incorporar profissionais de fora da família a cargos importantes da empresa pode gerar muitos conflitos e, por isso, aconselha-se que isso seja feito sempre com muita cautela.

É uma modificação que, por vezes, deve ser realizada, quer por inexistência de elementos da família, quer pela falta de capacitação dos existentes ou, mesmo, por estratégia administrativa, visando à perpetuação da empresa. Qualquer que seja o motivo, mesmo o primeiro, mas principalmente o segundo, acontecerão vários problemas internos na família que certamente refletir-se-ão na estrutura organizacional e, certamente, os herdeiros existentes, que a tudo assistem, se sentirão ofuscados e frustrados. (SIMÕES, p.19).

Em contrapartida, Ricca (2005, p. 7) argumenta que “para uma empresa tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família. O fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização”. Isso quer dizer que a solução não está necessariamente nas mãos de profissionais externos, mas sim no empenho do profissional que assumirá a administração de empresa. Portanto, cabe ao administrador-fundador saber preparar seus herdeiros para a liderança que os espera no futuro, que a empresa terá grandes chances de se perpetuar no mercado.

No entanto, esse processo é passível de desarmonias na empresa. Brenes, Madrigal e Requena (2009) afirmam que empresas familiares tendem a ser

complexas, pois, além de lidar com as corriqueiras oportunidades e exigências do mundo empresarial, elas têm de ponderar as necessidades e os desejos de sua própria família. Apresentam-se, a seguir, alguns dos principais conflitos resultantes da profissionalização de uma empresa familiar.

### 1.3 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Acredita-se que todo pai já sonhara em ver o filho administrando os negócios da família. Esse processo de transferência de poder administrativo de uma empresa de pai para filho, por exemplo, é conhecido como processo de sucessão. Para Grzybovski e Tedesco (2000, p. 44), “a sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento à obra projetada, criada e gerida pelo pioneiro, porém com enfoque alterado, estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada”. Leone (2005, p. 41) complementa que a “sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. Ela é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização”.

Bernhoeft (2005, p. 32) destaca - vale lembrar - que “o conhecido provérbio “Pai rico, filho nobre e neto pobre” é muito mais sério do que se imagina” e, segundo Vidigal (1996, p. 17), “essas seis palavras sempre representam um pesadelo para os eventuais herdeiros de grupos familiares”.

Lodi (1987) apresenta que o usual ciclo de vida da empresa familiar tem quatro momentos distintos: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Diante disso, pode-se verificar que o momento que define o sucesso ou o fracasso da empresa familiar pode ser durante o processo de sucessão. Quando a empresa não executa esse processo corretamente, sem a preparação apropriada do profissional que assumirá o comando da organização, existem grandes chances de o negócio entrar em declínio.

Considera-se, então, que, para que uma empresa familiar alcance sucesso no processo de sucessão familiar, é necessário disposição e planejamento, assim como é preciso preparar muito bem o(s) futuro(s) sucessor(es), mostrando o que o(s) espera no mundo corporativo. Grzybovski e Tedesco (2000) afirmam não ter dúvidas quanto à sucessão ser um fator bem preocupante para a empresa familiar, pois envolve a profissionalização familiar.

Leone (2005, p. 5) apresenta estatísticas que “mostram que 75% das empresas familiares estão sob o comando dos fundadores, 20% delas encontram-se sob



a gestão dos filhos dos fundadores (primeira geração), e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes. Esses dados mostram claramente a dificuldade dos administradores de preparar seus sucessores para assumir seus negócios. Grzybovski e Tedesco (2000, p. 169) comentam que “muitos dos negócios familiares que fracassaram foram vendidos ou transferidos aos herdeiros de forma impensada, resultado de decisões meramente emocionais, sem nenhum respaldo nas técnicas modernas de gestão de empresas familiares”.

Nesse sentido, Padula (1998) frisa a importância de introduzir o sucessor gradativamente nos processos da empresa, dando a ele mais e mais responsabilidade à medida que seus resultados forem se demonstrando satisfatórios, ou seja, o sucessor cresce na empresa por seus próprios méritos e não meramente por ter vínculos familiares com o atual administrador.

Bernhoeft (1989) atenta ao fato de que o sucessor não é o fundador da empresa, pois, muitas vezes, esse fundador tenta preparar o sucessor, de maneira que ele o imite, ou ainda o supere, mas utilizando dos mesmos princípios que utilizava quando abriu a empresa. O que deve ser levado em consideração é que os tempos mudaram e junto mudou o pensamento das pessoas e a maneira como elas reagem perante as situações organizacionais.

Diante da complexidade de gestão e de sucessão da empresa familiar, percebe-se que o administrador de uma empresa familiar que pretende iniciar um processo de sucessão deve ter cautela em suas decisões, para não gerar demasiados conflitos desnecessários (GORDON; NICHOLSON, 2008). Segundo Lodi (1994), para que tal processo ocorra pacificamente, aconselha-se seguir um código de ética de acordo com os valores morais da empresa. A seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho de pesquisa.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo propõe destacar a importância de profissionalizar a gestão de uma empresa familiar prestadora de serviços de reforma de móveis e estofados, localizada na cidade de Novo Hamburgo, a fim de prepará-la para a sucessão familiar. Para isso, utilizou-se uma metodologia, que Prodanov e Freitas (2009, p. 19) definem “como um elemento facilitador da produção de conhecimento, uma ferramenta capaz de auxiliar a entender o processo de busca de respostas e o próprio processo de nos posicionarmos, adequadamente, com perguntas

pertinentes”. Não obstante, dependendo do tipo de pesquisa que o acadêmico deseja desenvolver, existirá um tipo específico de investigação para sistematizá-la (TAFNER *et al.*, 2009).

No que se refere ao tipo de pesquisa quanto aos objetivos, este estudo se baseou em uma pesquisa exploratória, que, segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 62), “tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto [...], possibilitando sua definição e seu delineamento”. Esse tipo de pesquisa, normalmente, utiliza pesquisas bibliográficas e estudo de caso.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, valeu-se da pesquisa bibliográfica, a qual Lakatos e Marconi (1991, p. 183) afirmam abranger “toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”. A pesquisa usou diversas bibliografias relacionadas à área da administração e da gestão de empresas familiares, consideradas necessárias para a realização deste trabalho. Empregou-se também o estudo de caso para este trabalho, que, para Yin (2005, p. 32), é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, cujo objetivo principal é descrever a complexidade dos dados coletados, mediante contato direto do pesquisador com a situação objeto de estudo. Neves (1996, p. 1) exemplifica esse tipo de análise dizendo que, “para não atravessar uma rua, basta que vejamos se aproximar um caminhão; não é necessário saber seu peso exato, a velocidade a que corre, de onde vem, etc.”.

A técnica de coleta de dados, a qual, segundo Galliano (1986, p. 6), é “o modo de fazer de forma mais hábil, mais segura, mais perfeita algum tipo de atividade, arte ou ofício”, compreendeu: a pesquisa bibliográfica, que, para Gil (2000), é desenvolvida em material já elaborado, constituído, em sua maior parte, de livros e artigos científicos.

Além disso, utilizou-se da entrevista não estruturada junto ao casal gestor do empreendimento objeto do estudo de caso, a qual foi realizada em meados do mês de novembro de 2010. De acordo com Prodanov e Freitas (2009, p. 118), nessa técnica, “não existe rigidez de roteiro; o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção”. Sendo assim, vale ressaltar que

não existe amostragem, pois os dois proprietários foram os entrevistados para fins deste trabalho, Maria<sup>3</sup> (entrevistado 1: E1) e João<sup>4</sup> (entrevistado 2: E2), os quais foram entrevistados separadamente devido à disponibilidade de cada um dos sujeitos de pesquisa. Por fim, adotou-se ainda a observação sistemática, na qual “o pesquisador, antes da coleta de dados, elabora um plano específico para a organização e o registro das informações. Isso implica estabelecer, antecipadamente, as categorias necessárias à análise da situação” (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 115-116).

A partir da coleta de dados obtidos através das técnicas utilizadas nesta pesquisa - bibliográfica, entrevista não estruturada e observação sistemática, tornou-se possível analisar a situação atual da empresa, para, então, propor-lhe melhorias através da implementação da gestão profissionalizada. De acordo com Prodanov e Freitas (2009), a análise é o método que identifica os procedimentos adotados pelo autor para obter informações dos dados coletados.

Utilizou-se da análise de pesquisa qualitativa, cujo objetivo principal foi descrever a complexidade dos dados coletados mediante contato direto do pesquisador com a situação objeto de estudo. Isso se revelou possível através das técnicas já mencionadas, no sentido de fazer uma comparação entre os procedimentos atuais da empresa e os conceitos da gestão profissionalizada que a bibliografia adequada apresenta. Foram utilizadas as seguintes categorias teóricas na análise dos resultados: gestão e governança, profissionalização, sucessão. Somente após análise e interpretação dos dados pesquisados (qualitativos), houve a avaliação da possibilidade de sugerir à empresa uma nova proposta de gestão, de forma profissionalizada, com o intuito de preparar a organização para a sucessão familiar.

Na seção seguinte, apresentam-se a contextualização da empresa objeto do estudo de caso, a análise dos dados coletados na pesquisa e uma discussão sobre as possíveis melhorias a serem implementadas na gestão da empresa.

### 3 ESTUDO DE CASO

Esta seção compreende a contextualização da empresa em estudo, a análise dos dados coletados nela - através das entrevistas com seus gestores e da observação sistemática - e uma discussão sobre

as possíveis melhorias para a gestão da empresa observadas durante o estudo. A seguir, são apresentadas algumas informações referentes à empresa objeto do estudo de caso.

#### 3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa XYZ existe desde meados de 1988, quando seu fundador decidiu empreender no setor de serviços voltado para o segmento de móveis e estofados. A empresa conta atualmente com dez funcionários, incluindo seu fundador e sua esposa, sendo estes responsáveis pela administração e área comercial, enquanto os demais (oito pessoas) estão voltados ao processo produtivo - corte, costura, grampeadores etc. O fundador completou 52 anos em 2010 e sua esposa, 44 anos. Ambos obtiveram pequenas experiências em profissões anteriores ao empreendimento em estudo, mas nenhuma delas era voltada para o mesmo segmento do negócio ora sob sua gestão. O fundador possui apenas parte do ensino fundamental concluído, porém sua esposa completou o ensino médio.

O casal de gestores possui um único filho que tem a possibilidade de ser o futuro sucessor da empresa, dando continuidade ao empreendimento familiar, entretanto, atualmente, este não atua junto à organização de seus pais. Esse futuro gestor possui 25 anos e está em fase de conclusão de curso superior em Administração de Empresas.

Desde o início de sua existência, o empreendimento caracteriza-se como uma microempresa e localiza-se junto à residência de seus fundadores, na cidade de Novo Hamburgo. O tópico seguinte é composto pela análise dos dados coletados na pesquisa, através das entrevistas e da observação sistemática.

#### 3.2 RESULTADOS E ANÁLISE

O que segue é a apresentação e a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores da empresa em estudo e das observações sistemáticas aplicadas nessa mesma organização, em comparativo com as teorias pesquisadas. Foi entrevistado o casal gestor da empresa, sendo que E1 se refere à esposa e E2, ao marido e fundador do empreendimento.

No que diz respeito ao conceito de uma instituição familiar, Bernhoeft (1989) relata que uma empresa familiar é aquela vinculada a uma família. Nesse sentido, obtiveram-se duas opiniões distintas dos

<sup>3</sup>Nome fictício.

<sup>4</sup>Nome fictício.

entrevistados. E1 proferiu que a empresa familiar não precisa necessariamente ser formada por membros de uma mesma família, mas sim puramente por pessoas com um objetivo comum. E2, por sua vez, acredita que a empresa familiar é aquela administrada por pessoas de uma mesma família, irmãos ou primos, ou ainda por um casal.

A Empresa XYZ é gerida por um casal, seus proprietários. Dessa maneira, foi possível observar que a empresa em estudo apresenta as mesmas características de uma empresa familiar que a teoria de Bernhoeft (1989), pois é gerida, atualmente, por duas pessoas com grau de parentesco e há uma terceira pessoa vinculada à família preparando-se para se tornar o sucessor da organização.

No que diz respeito à representatividade das empresas familiares, Bornholdt (2005) assegura que essas organizações dominam o mundo dos negócios. Nesse sentido, ambos os entrevistados afirmaram que conhecem outras organizações familiares e que são administradas por membros da família de segunda ou terceira geração. E1 comentou que “quando a empresa está bem centrada, organizada, o método de trabalho funciona”, ou seja, o entrevistado não percebe problemas no que se refere a passar a gestão da empresa para as gerações seguintes da família do fundador da organização. E2 apontou que conhece muitas empresas administradas por membros da segunda ou terceira geração da família e que isso funciona muito bem quando a empresa está pronta, no sentido de que basta dar sequência ao trabalho desenvolvido pelo fundador, pois é muito mais fácil fazer isso que começar um novo empreendimento do zero.

Ainda quanto à importância das organizações familiares, Grzybovski e Tedesco (2000) revelam que 99% dos empreendimentos, no Brasil, são familiares. E1 afirmou que “as instituições familiares realmente são muito importantes para economia”, pois elas geram progresso para a região. E2 também ressaltou que essas instituições são muito importantes para a economia, sobretudo, para os clientes dessas empresas, pois existe uma confiança maior ao se trabalhar com organizações familiares. Adachi (2006) comenta que a empresa familiar tem vantagens na questão de relacionamento com fornecedores e clientes, o que confirma a visão de E2 sobre a importância dessas organizações.

Diante dos resultados apresentados até o momento, constatou-se que a empresa em estudo realmente se caracteriza como uma organização familiar, pois apresenta membros de sua administração com grau de parentesco, o que condiz com a teoria de Donnelley (1987), Bernhoeft (1989) e Lodi (1978).

Além disso, assim como Padula (2004) e Bornholdt (2005) afirmam, os entrevistados também concordam que as organizações familiares são muito relevantes para a economia.

No que tange à importância de gerir corretamente uma empresa, para que ela obtenha sucesso, Klein e Freitas (2010) afirmam que somente empresas profissionalizadas possuem alguma chance de acompanhar a evolução e a competição do mercado. Nesse sentido, indagou-se aos entrevistados o que se entendia por gestão. E1 relatou que a gestão “é uma prática de regras ou maneiras de trabalho”. Afirmou ainda que considera importante que uma empresa familiar se profissionalize, pois é imprescindível ter um profissional com conhecimento total da empresa, para coordená-la adequadamente. E2 respondeu que gestão envolve controle e organização e que, para uma empresa familiar, essas práticas são essenciais para o desenvolvimento da empresa.

Referente à gestão, notou-se que a empresa estudada se apresenta sedenta por melhorias. Faltam mecanismos de controle do início ao fim do processo e a organização carece de profissionais para organizá-la. Percebeu-se a necessidade de um gestor financeiro, para controlar as contas a pagar e receber da empresa e, além disso, ainda não há, na empresa, uma gestão de estoque, o que prejudica a administração da compra de materiais. Diante dessas observações, pode-se dizer que a empresa precisa se organizar de maneira mais profissional, para garantir sua continuidade.

Sobre o conceito de profissionalização, Lodi (1993, p. 25) menciona que “é um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. Embora os dois entrevistados concordem que, para profissionalizar a empresa, seria necessário que as pessoas que nela trabalham realizassem cursos profissionalizantes, nenhum dos dois mencionou a importância de diminuir ou substituir os métodos personalizados existentes na organização por práticas mais racionais.

Em relação à importância de profissionalizar a empresa familiar, Cardoso ([2005?]) afirma que, no mundo moderno, não há espaço para empresas não profissionalizadas. Klein e Freitas (2010) afirmam que apenas empresas profissionalizadas estão preparadas para enfrentar a competitividade econômica atual. Nesse sentido, ambos os entrevistados concordaram ser vital que isso aconteça. E1 comentou que somente profissionalizando a organização seria possível verificar o que poderia ser melhorado nela, tanto financeiramente quanto no que se refere à



gestão de pessoas. E2, no entanto, revelou acreditar na importância de criar manuais que instruem os profissionais de como eles devem realizar suas tarefas. Explicou que, dessa maneira, seria mais fácil para os gestores “coordenar as atividades da empresa e controlar a qualidade dos serviços prestados”.

O processo de profissionalização, segundo Lodi (1993), ressalta a importância de integrar os profissionais familiares nos cargos diretos da empresa, implementar práticas administrativas mais racionais e contratar profissionais externos, para atuar junto aos familiares. No entanto, o entrevistado E1 não identificou os mesmos aspectos. Ele comentou que acredita ser fundamental que os atuais profissionais da empresa realizem cursos, supondo que o conhecimento adquirido ajudaria a organização a profissionalizar-se. E2, por sua vez, disse que a empresa familiar precisa de um profissional externo, para melhorar suas práticas administrativas.

Notou-se que a empresa observada carece de duas situações identificadas por Lodi (1993). Em primeiro lugar, a administração da empresa precisa adotar práticas mais racionais e não tão personalizadas, pois tudo ainda é feito da maneira como seu fundador pensa que está correto. Em segundo plano, observou-se a necessidade de contratação de profissionais externos, principalmente, para coordenar o setor produtivo e administrar a parte financeira da empresa.

A respeito da sucessão familiar, Grzybovski e Tedesco (2000) afirmam que é a substituição do fundador do negócio por seu sucessor para dar sequência ao empreendimento, porém com estilo de liderança diferenciado e renovado. Nesse caso, as palavras dos entrevistados convergem com a teoria. E1 proferiu que sucessão familiar “é o filho tomando

conta do que o pai tinha começado”. A opinião de E2 também ficou muito próxima da teoria. Relatou que “sucessão é quando o filho assume o comando da empresa para seu pai”.

Freitas (2005) assevera que, para uma sucessão bem-sucedida, é aconselhável realizá-la em paralelo ao processo de profissionalização da empresa. Entretanto, ambos os entrevistados apresentaram posicionamento diferente da teoria nesse aspecto: acreditam que é indiferente realizar a profissionalização e a sucessão familiar ao mesmo tempo, pois, uma vez que a empresa esteja bem-organizada, não haveria maiores obstáculos para o sucesso do processo de sucessão.

De acordo com Lodi (1987), é importante preparar o profissional para a sucessão familiar. Nesse sentido, a opinião de ambos os entrevistados condiz com a teoria. E1 comentou que o profissional “deve começar de baixo, aprender sobre a empresa e depois ir para parte mais burocrática, administrativa”. Já E2 afirmou que é extremamente importante preparar o sucessor desde cedo. Ele deve aprender como funciona a empresa na prática e deve buscar também na teoria as melhores práticas de gestão para o empreendimento, pois uma boa administração pode ser um dos pontos fortes da empresa.

No entanto, percebeu-se que o ambiente familiar está prejudicando o andamento da empresa. Entende-se que, para seguir com o processo de profissionalização da empresa, seria muito importante tentar manter esses dois mundos - família e empresa - devidamente separados.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com uma síntese dos principais resultados obtidos, de acordo com as categorias de análise propostas.

Síntese dos resultados da Análise		
Categoria	Comentário	Fundamentação Teórica
1. Gestão e Governança	Precisa inserir mecanismos de gestão e controle na empresa: controle de estoque, controle de qualidade, gestão financeira etc.	A “governança deve funcionar como um instrumento ativo e crítico” na gestão da empresa” (BERNHOF; GALLO, 2003, p. 35).
2. Profissionalização	Necessidade de práticas mais racionais e menos personalizadas: - centralizar e padronizar o controle financeiro em apenas um profissional na empresa; - criar mecanismos de controle de estoque de materiais e designar uma pessoa para ficar responsável por esse controle; - estabelecer uma política de gestão de pessoas.	Profissionalização: quando a empresa “assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas” (LODI, 1973, p. 25).
3. Sucessão	- Diminuir conflitos entre fundador e sucessor, para que o processo seja mais harmonioso; - necessidade de preparar o sucessor para assumir o comando da organização, se possível, com experiências externas à empresa e com curso acadêmico adequado.	“O processo sucessório gera seus próprios conflitos: possível resistência do fundador em se ausentar, [...] formação do sucessor, disputa pelo poder entre os sucessores [...]” (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 193).

Quadro 1 - Síntese dos resultados da análise  
Fonte: Elaborado pelos autores

No tópico seguinte, discutem-se as possíveis melhorias observadas na empresa, com base nas análises dos dados coletados através das entrevistas com os gestores da empresa e com a observação sistemática.

### 3.3 DISCUSSÃO DA ANÁLISE

Este tópico apresenta algumas sugestões de melhoria para a gestão da empresa observada, a fim de que a organização realize o processo de profissionalização e de sucessão familiar de maneira mais harmoniosa. Muitas das observações aqui emitidas resultaram da observação sistemática feita pelo acadêmico durante o processo de coleta de dados para a pesquisa.

Primeiramente, observou-se a necessidade de implementar mecanismos de controle na organização, especialmente, na parte financeira. Por exemplo, atualmente, os gestores não têm um controle efetivo sobre a lucratividade do negócio, visto que seus métodos de controle financeiro são rudimentares e desatualizados. Sendo assim, sugere-se a contratação de um profissional externo - uma assessoria profissionalizada nessa área - capaz de orientar os gestores de como administrar a contabilidade do negócio e da família, separadamente.

Percebeu-se também a necessidade de inserir mecanismos de controle de estoque de materiais. Atualmente, não há uma programação confiável de reposição de materiais no estoque. Quando termina determinada matéria-prima, compra-se mais desse material, sem um estudo adequado da quantidade necessária a ser adquirida. Nesse sentido, sugere-se que se insira um mecanismo de controle de estoque na empresa - pode ser via algum *software* disponível no mercado -, a fim de possibilitar o correto planejamento

de compra dos materiais, e que se atribua a responsabilidade sobre a gestão desse mecanismo a um dos atuais funcionários da empresa.

Referente ao processo de profissionalização da empresa, o primeiro passo seria adotar práticas mais racionais na organização, pois sua gestão ainda se encontra muito vinculada à família e isso prejudica a administração dos negócios. Caberia aqui a contratação de um profissional externo e, se possível, da área comercial, para atuar como assessor junto aos gestores da empresa. Dessa maneira, seria possível diminuir a ‘sentimentalização’ na tomada de decisões, pois julga-se que esse profissional analisaria as situações unicamente com base nos fatos, sem a ‘interferência’ de laços familiares. Além disso, considerando a importância da fidelização da marca com a clientela, assim como a divulgação da qualidade do serviço prestado, é imprescindível um profissional com experiência na área comercial.

A respeito da sucessão, existe um futuro sucessor na empresa objeto de estudo - o único filho do casal de proprietários. Percebe-se a necessidade de preparar esse sucessor antes que ele assuma o comando da empresa. Nesse sentido, é importante que o profissional tenha experiências externas à da organização familiar e que tenha também um currículo acadêmico adequado. Sugere-se ainda que o sucessor seja preparado para atuar também na área comercial, a fim de intensificar as vendas da empresa. Assim, entende-se que o processo de sucessão tem mais chances de êxito, quando realizado em paralelo à profissionalização da empresa.

Em resumo e para melhor compreensão do leitor, sugerem-se, no Quadro 2, as principais mudanças que deveriam ser implementadas na empresa objeto do estudo de caso, conforme análise do acadêmico, a partir da observação sistemática.

Síntese das mudanças sugeridas		
Categoria	Melhoria	Justificativa
1. Gestão da empresa familiar	Contratar assessoria para implantar sistema adequado de controle financeiro.	Orientar os gestores de como administrar a contabilidade do negócio.
	Definir e inserir um sistema de controle de estoque de materiais - através de <i>software</i> disponível no mercado.	Possibilitar o correto planejamento de compra dos materiais.
2. Profissionalização	Contratar profissional externo à família (se possível, da área comercial), para gerir a empresa junto aos seus proprietários.	- Diminuir a ‘sentimentalização’ na tomada de decisões. - Incrementar as vendas dos serviços da empresa.
3. Sucessão	Preparar o sucessor para assumir o comando da empresa: a. com experiências profissionais externas; b. com curso acadêmico adequado à gestão administrativa e comercial.	Facilitar a implementação dos processos de sucessão e profissionalização na empresa, a fim de dar continuidade ao empreendimento e aumentar suas vendas.

Quadro 2 - Síntese das mudanças sugeridas  
Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no referencial teórico apresentado, na metodologia utilizada, na análise dos dados coletados através das entrevistas e da observação sistemática e na discussão dessa análise com sugestões de melhoria para a empresa, o que segue são as considerações finais deste artigo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após este estudo, percebe-se a importância de profissionalizar a gestão das empresas familiares, especialmente, quando se pretende iniciar o processo de sucessão familiar, e sabe-se quão importantes são essas organizações no cenário econômico.

Nesse sentido, apresentou-se o seguinte problema de pesquisa: por que é importante profissionalizar a administração da organização familiar para a sucessão? De acordo com a pesquisa realizada na empresa objeto do estudo de caso, percebeu-se uma grande valia em profissionalizar a gestão de empresas familiares, especialmente, quando se aproxima o processo de sucessão, pois dessas organizações depende grande parte da economia mundial, especialmente, na geração de emprego e renda nas sociedades em que se inserem.

Desse modo, confirma-se a hipótese de pesquisa, ao se constatar quão relevante é profissionalizar a gestão de uma empresa familiar, sendo que o requisito básico para iniciar o processo é adotar práticas mais racionais e menos personalizadas na organização, como, por exemplo: centralizar e padronizar o controle financeiro em apenas um profissional na empresa, em vez de cada gestor controlar suas finanças separadamente; criar mecanismos de controle de estoque de materiais, em vez de os gestores comprarem os materiais sem planejamento algum; e estabelecer uma política de gestão de pessoas, para melhor administrar os conflitos entre gestores e demais funcionários da empresa.

Da mesma forma, o objetivo principal deste estudo, que visou a destacar a importância de profissionalizar a gestão de uma empresa familiar de pequeno porte, prestadora de serviços de reforma de móveis e estofados localizada na cidade de Novo Hamburgo, a fim de prepará-la para a sucessão familiar, teve êxito devido a se constatar que a empresa estudada pode e tem condições de profissionalizar sua gestão e preparar-se para a sucessão familiar.

Considera-se, ainda, que os objetivos específicos previstos foram atendidos durante o desenvolvimento deste trabalho, pois se verificou que a pesquisa proporcionou, para o gestor da empresa objeto de

estudo e também para o futuro sucessor, a oportunidade concreta de realizar o processo sucessório da gestão no empreendimento, de maneira harmoniosa, com base em processos mais eficazes e norteadores de boas práticas de governança, em especial, no que diz respeito à profissionalização da gestão do negócio, embora se trate de um processo complexo que necessita de planejamento coerente, consistente, proativo e controlado, o que poderá frutificar na continuidade promissora do empreendimento ora destacado neste estudo.

Além disso, o tema empresa familiar foi abordado neste estudo justamente por conta da forte representatividade que as empresas familiares têm na economia, o que pode se revestir como impulso para que outras famílias empresárias de características similares e que necessitem profissionalizar sua gestão, ou ainda preparar um sucessor para assumir o comando da organização possam encontrar um rumo, um norte em relação a esses processos, os quais se mostram complexos.

Dentre as limitações do trabalho, destaca-se a escassez de bibliografias específicas sobre o tema Empresa Familiar. Também se pode destacar o grau de informalidade e a falta de estrutura da empresa objeto de estudo de caso, como itens que tornaram a pesquisa mais complexa, porém desafiadora.

De modo geral, sugere-se a continuidade deste estudo através de outras pesquisas, no que diz respeito às novas práticas de gestão profissionalizada em micro e pequenas empresas. Além do mais, indica-se que sejam realizadas novas pesquisas sobre a representatividade das empresas familiares em âmbito regional e nacional. Entende-se que isso ajudaria não apenas os profissionais que se encontram atualmente nessa realidade, como também os futuros microempreendedores.

O estudo sobre o tema profissionalização da gestão de empresas familiares demonstrou-se de grande valia, uma vez que a representatividade desse tipo de empreendimento é muito relevante para a economia regional, nacional, e por que não internacional.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.: Gestão de Empresa Familiar e Solução de Conflitos**. São Paulo, SP: Atlas, 2006. 287 p.

ÁLVARES, Elismar (Org.). **Governando a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2003. 160 p.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal.

**Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 584 p.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia: a ética no desempenho nas sociedades modernas.** 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2001. 215 p.

BERNHOFTE, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida.** 2. ed. São Paulo, SP: Nobel, 1989. 179 p.

\_\_\_\_\_. **Como criar, manter e sair de uma empresa familiar (sem briga).** 4. ed. São Paulo, SP: SENAC, 2005. 144 p.

BERNHOFTE, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder e sucessão.** 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003. 148 p.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre, RS, 2005. 182 p.

BRENES, Esteban R.; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, Elsevier, 2009, p. 6. Disponível em: <<http://goo.gl/4YF9A>>. Acesso em: 30 ago. 2010.

CARDOSO, Roberto Carvalho. Entrevista. **Revista Empresa Familiar**, São Paulo, SP, Bimestral ed. Ano 1, n. 1, p. 8-9, mar./abr. [2005?]. Disponível em: <<http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista3.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo, SP: Thomson, 2007. 270 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio.** 3. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. 281 p.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. **Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade.** O&S, Salvador, BA, v. 7, n. 18, p. 45-64, mai./ago. 2000.

DONNELLEY, Robert. G. **A Empresa Familiar.** São Paulo, SP: Nova Cultural, 1987. 57-96 p. (Coleção Harvard de Administração, 22).

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?** Curitiba, PR: Juruá, 2002. 228 p.

FREITAS, Ernani Cesar de. A profissionalização da gestão em empresa familiar. **IN: Gestão em Empresas Familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005. 135 p.

FREITAS, Ernani Cesar de; SCHMIDT, Serje. Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale dos Sinos/RS. **Gestão e Desenvolvimento** - Revista do ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Novo Hamburgo, RS, Ano 6, v. 6, n. 1, p. 71-81, jan. 2009.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: uma visão empreendedora.** São Paulo, SP: Makron Books, 1993. 271 p.

GALLIANO, A. Guilherme. **O Método Científico: teoria e prática.** São Paulo, SP: Harbra, 1986. 200 p.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 217 p.

GORDON, Grant; NICHOLSON, Nigel. **Empresas Familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles.** Barueri, SP: Disal, 2008. 323 p.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. (Orgs.). **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito.** Passo Fundo, RS: UPF, 2000. 256 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil.** São Paulo, SP: Saint Paul Editora, 2007. 359 p.

KLEIN, Anderson Felipe; FREITAS, Ernani Cesar de. Governança na Empresa Familiar: Um estudo de caso sobre Gestão, Profissionalização e Sucessão. **Gestão e Desenvolvimento** - Revista do ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Novo Hamburgo, RS, Ano 7, v. 7, n. 1, p. 55-68, jan. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1991. 270 p.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo, SP: Atlas, 2005. 198 p.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo, SP: Pioneira, 1978. 171 p.

\_\_\_\_\_. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo, SP: Pioneira, 1987. 151 p.

\_\_\_\_\_. **A Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1993. 171 p.

\_\_\_\_\_. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo, SP: Pioneira, 1994. 138 p.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, SP, vol. 1, n. 3, p. 1-5, 2 sem. 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo, SP: Atlas, 2006. 227 p.

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa Familiar**. Porto Alegre, RS: SEBRAE/RS, 1998. 59 p.

\_\_\_\_\_. **Empresa Familiar: Criação, Profissionalização, Desenvolvimento e Sucessão**. 3. ed. Porto Alegre, RS: SEBRAE/RS, 2004. 73 p.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009. 288 p.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa: Como iniciar com Segurança sua Pequena Empresa e ser muito Bem-Sucedido**. São Paulo, SP: McGraw-Hill, Makron Books, [1991]. 280 p.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. **Revista Empresa Familiar**, São Paulo, SP, Edição Bimestral, Ano 1, n. 2, p. 27, mai./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista2.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. Quem são as empresas familiares? **Revista Empresa Familiar**, São Paulo, SP, Edição Bimestral, Ano 1, n. 1, p. 6-7, mar./abr. [2005?]. Disponível em: <<http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista3.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. Desafios: Profissionalização e Sucessão das Empresas Familiares. **Revista Empresa Familiar**, São Paulo, SP, Edição Bimestral, Ano 2, n. 8, p. 32-33, mar./abr. [2006?]. Disponível em: <<http://www.revistaempresafamiliar.com.br/revista5.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

ROGERS, Pablo; SECURATO, José Roberto; RIBEIRO, Kárem Cristina de Souza. Governança Corporativa, Custo de capital e Retorno do Investimento no Brasil. **REGE-USP: Revista de Gestão USP**, São Paulo, SP, Brasil, Edição Trimestral, v. 15, n. 1, p. 61-77, jan./mar. 2008.

SIMÕES, Roberto Porto. **Seminário sobre empresa familiar**. [19-], não paginado.

TAFNER, Elisabeth Penzlien et al. **Metodologia do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Curitiba, PR: Juruá, 2009. 139 p.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a Empresa Familiar!** Rio de Janeiro, RJ: Rocco, 1996. 132 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p.